



Rehausser l'expérience humaine dans les services gouvernementaux Leçons des États-Unis

À la fin de 2021, le gouvernement des États-Unis a émis un décret présidentiel qui vise à améliorer les interactions des citoyens avec les services gouvernementaux. Les gouvernements de partout dans le monde et du Canada peuvent s'en inspirer pour améliorer la façon dont ils fournissent des services à leurs citoyens et regagner par le fait même leur confiance. ➔

Mettre l'accent sur l'expérience humaine

Une occasion pour les services gouvernementaux

Partout dans le monde, les gouvernements s'engagent à faire un virage numérique. Certains ont créé des unités d'exécution numérique et adopté des façons de travailler agiles et centrées sur l'utilisateur. D'autres utilisent systématiquement de nouvelles technologies pour moderniser leurs services. Beaucoup réussissent à concevoir des services axés sur les expériences humaines diversifiées en utilisant l'excellence du service pour faire des gains d'efficacité et favoriser l'inclusion.

Malgré ces succès, bon nombre de initiatives visant à créer un gouvernement numérique sont ponctuelles et limitées à quelques expériences de service seulement. Les gouvernements ont maintenant la possibilité de déployer à plus grande échelle leurs efforts de numérisation. Comment peuvent-ils créer des processus durables et inclusifs qui rehausseront l'expérience humaine lorsqu'ils adoptent de nouvelles technologies? Certains optent pour des mesures politiques ambitieuses qui fixent de nouvelles attentes d'excellence du service. Le gouvernement américain en est un exemple.

Le 13 décembre 2021, le président américain Joe Biden a signé le [Décret présidentiel 14058, qui porte sur la transformation de l'expérience client et de la prestation des services à l'échelle fédérale pour rétablir la confiance dans le gouvernement](#). Pour de nombreux leaders du secteur public, il s'agit d'une mesure politique prometteuse. Ce décret présidentiel affirme que la politique du gouvernement américain est de s'ancrer dans les besoins et l'expérience des citoyens, en accordant une attention soutenue à l'amélioration de l'équité dans la prestation des services. Une section décrit 35 champs d'action hautement prioritaires à court terme, notamment la numérisation des renouvellements de passeport, des paiements fiscaux, des demandes de prestations de sécurité sociale et des demandes de prêt des agriculteurs. Une autre établit un cadre de responsabilisation pour les fournisseurs de services qui accomplissent un grand nombre de transactions par année, servent une proportion importante de la population américaine ou ont une incidence démesurée sur la vie de ceux qu'ils servent, par exemple les fournisseurs de services sociaux. On y trouve aussi un nouveau cadre pour la prestation plus intégrée de services reposant sur la collaboration entre



les agences pour certaines expériences de la vie telles que les demandes de services sociaux, les naissances, les mariages et les décès.

Leçons d'expérience client pour le Canada

Ce décret transformateur émanant du plus haut niveau du gouvernement américain indiquait un changement clair dans la façon dont ce dernier compte assumer la responsabilité de la chaîne d'exécution totale et fournir des services et des expériences de qualité.

Devant l'importance d'une telle mesure politique, Deloitte Canada et l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) ont uni leurs efforts pour transporter le débat au nord de la frontière, sur les écrans des leaders de l'expérience numérique et client de tous les ordres de gouvernement. Le 24 mars 2022, Deloitte et l'IAPC ont animé une séance virtuelle avec des sous-ministres, des sous-ministres adjoints, des directeurs généraux, des chefs de l'innovation et des données, des conseillers principaux en matière de politiques et d'autres intervenants des gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et municipaux, ainsi que des leaders du monde universitaire et des affaires.

Durant cette séance, un haut fonctionnaire de l'expérience client de l'administration américaine a fait un survol du décret présidentiel, un haut fonctionnaire canadien a présenté un bilan de la situation au Canada et une discussion ouverte a été lancée. Le présent article résume cet événement et les principaux points à en retenir.

Une section décrit 35 champs d'action hautement prioritaires à court terme, notamment la numérisation des renouvellements de passeport, des paiements fiscaux, des demandes de prestations de sécurité sociale et des demandes de prêt des agriculteurs.

Décret présidentiel 14058 des États-Unis : vue d'ensemble

La vision de l'expérience client des États-Unis, telle qu'énoncée dans le décret présidentiel, est d'offrir des expériences simples, intégrées et sécuritaires au public.

Le gouvernement fédéral est le plus important employeur, acheteur et fournisseur de services aux États-Unis. Il gère donc une organisation de services complexe. Le fonctionnaire américain invité a évoqué les difficultés du gouvernement à fournir ces services.

Le décret présidentiel s'appuie sur une théorie du changement fondée sur le constat que les expériences négatives vécues par les citoyens dans leurs interactions avec les services gouvernementaux ont contribué à la détérioration de la confiance des Américains dans leur gouvernement. Il souligne que, trop souvent, les citoyens n'ont pas eu accès à des services ou à des prestations en raison de la manière dont ils étaient fournis.

Cela représente un coût pour la nation. Le décret présidentiel met l'accent sur le concept de « taxe temporelle » pour répondre au fardeau administratif important qui est imposé aux clients internes et externes. Par exemple, en 2021, les citoyens américains ont consacré 11 milliards d'heures à des tâches administratives liées à des formulaires fédéraux.

Le décret présidentiel vise à établir un cadre de gestion plus structuré par la création d'un bureau de la gestion et du budget (à peu près équivalent au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada) qui sera le principal responsable des paramètres de l'expérience client; des routines pour la désignation des services, les évaluations et la planification des mesures à prendre; des expériences humaines entre les agences (et entre les ordres de gouvernement); et des mécanismes de résolution de problèmes, notamment pour pallier l'absence de partage de données ou de responsabilité à cet égard.

Pour préparer son décret présidentiel, le gouvernement américain s'est inspiré de plusieurs projets pilotes, de ses propres activités de modernisation numérique, du travail de ses équipes innovatrices et de la mise en œuvre du [government wide customer experience guidelines](#) (lancé en 2018) afin de comprendre quels éléments étaient importants pour rehausser et codifier ses mécanismes. Les artisans de la politique se sont acquittés des tâches suivantes :



Identification des principaux fournisseurs de services dont l'incidence est universelle

L'amélioration de la prestation des services et de l'expérience client dans une organisation aussi imposante que le gouvernement américain est une tâche monumentale. L'approche pratique du gouvernement a été de mettre l'accent sur l'expansion des capacités de [35 fournisseurs de services à forte incidence](#) qui représentent un ensemble diversifié de types de services et peuvent servir de fer de lance pour améliorer des services représentatifs des agences.



Organisation autour d'une unité d'analyse des services

L'amélioration de l'expérience au sein de l'Administration de la sécurité sociale des États-Unis est différente de celle de certains aspects spécifiques des demandes, par exemple une demande de remplacement de carte de sécurité sociale ou de prestations de retraite. La collaboration avec les fournisseurs de services à forte incidence afin de définir les services a permis d'adopter une approche de hiérarchisation plus ciblée et gérable et d'apporter des améliorations plus nuancées. Elle a aussi aidé à déterminer le niveau de spécificité des principes de codification du décret (tels que les priorités de conception centrée sur l'humain) et les résultats souhaités (tels que l'amélioration de la confiance après la transaction) tout en permettant quand même de la flexibilité et l'itération continue par apprentissage et adaptation (la façon de procéder sera propre à chaque agence et service).



Collecte de rétroaction des clients au moyen de méthodes comparables

L'adoption d'approches plus uniformes de collecte de rétroaction des clients – pour réduire le fardeau, structurer les données et permettre des comparaisons avec des types de services similaires – peut aider à cerner les moments qui comptent durant le cycle de vie d'un parcours client et à avoir une compréhension plus globale des parcours de service entier. Le gouvernement américain partage ses [résultats de rendement](#) avec le public et continue à peaufiner ses pratiques.



Alignement des activités liées à l'expérience client sur la planification annuelle du budget, de la stratégie et de l'apprentissage

La réussite des activités d'amélioration de la prestation de services et de numérisation repose sur leur arrimage avec toutes les autres activités de planification auxquelles les agences participent, en particulier la planification budgétaire. Le décret présidentiel harmonise l'évaluation des services, la collecte et la présentation de la rétroaction des clients, et la planification des mesures à prendre quand les agences exécutent leur stratégie, leur évaluation du rendement et leur planification fondée sur des données factuelles (conformément à la réglementation) et préparent leur budget global. Cela comprend des plans, des paramètres de mesure et des résultats souhaités officialisés concernant l'expérience client.

En ratifiant le décret présidentiel 14058, l'administration Biden-Harris a posé un jalon audacieux en détaillant ce que les agences peuvent et vont fournir au cours des deux prochaines années, du renouvellement des passeports en ligne à la simplification de l'expérience de reprise après sinistre, en passant par l'intégration des Services aux anciens combattants dans une seule application centrale. Cependant, c'est la transformation globale de la gestion du gouvernement visant à répondre aux besoins des gens accédant à ses services et tout au long de leurs expériences de vie qui fait de ce décret présidentiel un tournant important dans la prestation des services gouvernementaux. Son ambition est illustrée par la façon dont les services ont été interreliés pour répondre aux besoins des aînés, qui utilisent un certain nombre de services gouvernementaux et n'auront plus besoin d'entreprendre plusieurs démarches pour combler leurs besoins, mais bénéficieront plutôt d'une expérience unique, simple et transparente.

Le fonctionnaire américain invité a fait remarquer que, même si une planification importante demeure nécessaire, Biden s'appuie beaucoup sur cette initiative dans le cadre de la stratégie de gestion globale de son administration. Ses priorités sont les suivantes : renforcer et habiliter la main-d'œuvre fédérale; offrir des expériences clients et des services fédéraux excellents, équitables et sécuritaires; et gérer les activités du gouvernement.

Les citoyens américains ont consacré 11 milliards d'heures à des tâches administratives liées à des formulaires fédéraux.



Situation au Canada

Un haut fonctionnaire canadien a ensuite fait le lien entre l'expérience américaine et les récents efforts déployés au pays, notamment :

- La pandémie a forcé **tous les ordres de gouvernement du Canada à agir rapidement**, à prioriser leurs interventions et à offrir des services et des avantages aux Canadiens de manière beaucoup plus rapide qu'avant. L'objectif était d'effectuer un croisement des forces qui fournirait de meilleures expériences clients en répartissant mieux les ressources nécessaires pour assurer une exécution efficace. Pour ce faire, il a fallu réunir les bonnes personnes pour que les expériences soient conçues afin de répondre à une variété de besoins.
- Les gouvernements ont également choisi d'**accorder la priorité à la modernisation numérique** de la prestation des services et des prestations. Ils ont misé sur la rapidité et l'accessibilité, tout en saisissant l'occasion de réévaluer leurs systèmes et d'investir dans les plateformes appropriées, d'alléger les processus et de se départir des anciens systèmes.
- Le croisement des ressources et du personnel a également permis aux gouvernements de **mettre l'accent sur la clarté** en privilégiant une prestation de services simplifiée en remplacement des canaux et des processus bureaucratiques traditionnels, souvent trop complexes.

À bien des égards, l'incidence de la pandémie sur la façon dont les services sont mis en œuvre et fournis au Canada correspond aux résultats visés par le décret présidentiel américain, qui sont d'adopter une approche centrée sur l'humain, fondée sur des expériences et des parcours clients rapides, transparents et numérisés. Or, au Canada, les gouvernements qui avaient tendance à être tournés vers l'intérieur donnent maintenant la priorité aux processus transparents pour le public et à une véritable expérience pour leurs clients.

La comparaison s'est conclue par une observation générale voulant que les gouvernements des États-Unis et du Canada (et de nombreux autres pays) tentent d'atteindre essentiellement les mêmes objectifs :

- Offrir un service intégré et invisible;
- Élaborer et incarner une stratégie pour le gouvernement numérique;
- Éliminer les principaux obstacles internes qui empêchent l'amélioration des services.

Cette partie de la séance s'est terminée par la reconnaissance du concept de la confiance en tant que vecteur; ce concept souligne la nécessité de continuer à tendre vers un avenir axé sur le client et de démontrer les progrès réalisés aux employés du gouvernement, aux citoyens et aux futurs Canadiens.

Période de questions

Jaimie Boyd, leader, Gouvernement numérique, Deloitte Canada, a animé une discussion avec les conférenciers invités inspirée par les questions de l'auditoire.

Q : Comment les équipes du gouvernement américain chargées de prioriser les aspects à forte incidence les ont-elles choisies?

R : Le décret présidentiel a accordé la priorité à l'expérience de service plutôt qu'au produit numérique. Certains engagements comprennent la numérisation, tandis que d'autres visent des améliorations fondées sur des règles ou des processus, comme la pérennisation de la flexibilité des services de télésanté offerte durant la pandémie. L'équipe centrale a collaboré directement avec les fournisseurs de services à forte incidence pour déterminer les éléments (activités, règlements, etc.) qui contribueraient à débloquer des initiatives ou des projets qui stagnaient depuis des années en raison d'un manque d'engagement de la direction ou d'intérêt de l'agence.

Un des éléments clés du décret présidentiel est l'engagement à inciter le gouvernement à se concentrer sur l'amélioration des éléments constitutifs nécessaires à la réussite de nombreux services, comme la vérification de l'identité, la gestion des comptes, la détermination de l'admissibilité, les communications et les demandes de paiement. Au-delà de l'exercice bureaucratique, il était très important de comprendre quelles composantes de service devaient être numérisées durant la pandémie.

Du point de vue technologique, nos gouvernements font des progrès, mais l'expérience du service est l'essence de la transformation. Cette transformation commence par une meilleure compréhension des parcours clients, de la collaboration et de la responsabilisation horizontale, quelle que soit la structure organisationnelle, ainsi que des cadres permettant aux leaders de collaborer avec leurs équipes et d'un niveau à un autre afin de fournir des services améliorés.

Q : Dans tout plan de transformation, il est important de s'assurer que la mise en œuvre est prise en compte. Quand le décret présidentiel a été élaboré, comment avez-vous fait pour qu'il devienne une véritable « politique »?

R : Le décret présidentiel a été situé dans le contexte du [Décret présidentiel 13985, qui porte sur l'amélioration de l'équité raciale et le soutien aux communautés mal desservies par le biais du gouvernement fédéral](#), et qui incite aussi les agences fédérales à interagir avec les collectivités mal desservies, en particulier par l'élaboration et la mise en œuvre de politiques.

Ce précédent exercice d'amélioration de l'expérience client a permis de constater que la capacité des agences fédérales en recherche sur les clients et engagement communautaire fait cruellement défaut. Par conséquent, les constatations et les aspects pris en considération pour élaborer la politique sont principalement dérivés des conclusions de ce précédent décret et de nos évaluations courantes.

Dernières réflexions

Décret présidentiel 14058 : Le fonctionnaire américain invité a dit que c'était comme si son équipe était allée sur la lune et que les États-Unis avaient clairement franchi une étape vers le changement avant même de savoir comment ils pourraient le faire. Le Canada a comme point de départ trois éléments que son voisin n'avait pas :

- 1 Un système de santé public, avec des points de contact directs avec le gouvernement et une relation avec les citoyens, qui fournit une base de confiance et des données;
- 2 Une infrastructure de services intégrée, comme ServiceOntario et Service Canada, qui offre aux clients un point d'entrée bien conçu qui peut être adapté et étendu pour d'autres agences et services;
- 3 Un formulaire fiscal qui sert également de formulaire de demande de prestations, offrant une vue exacte des besoins des clients et permettant une prestation de services plus proactive.

Situation au Canada : Le fonctionnaire canadien a réitéré l'importance de miser sur la clarté et une vision pour réinventer la prestation des services, en commençant par améliorer les communications et définir des résultats clairs et réalisables. Pour véritablement repousser les limites et opérer une transformation de l'expérience client axée sur une vision, les dirigeants doivent se concentrer sur l'acquisition et l'affectation des ressources appropriées, s'assurer que les bonnes personnes participent à la prise de décisions et à la mise en œuvre, et accorder la priorité au citoyen et à l'utilisateur.

Vous voulez en savoir plus? Discutons-en.

Jaimie Boyd

Associée, leader nationale, Gouvernement numérique
jaiboyd@deloitte.ca

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).